إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

القاهرة
ج.م.ع




السنة الثانية
العدد الخامس

مارس
(آذار)
١٩٩٤

www.edara.com





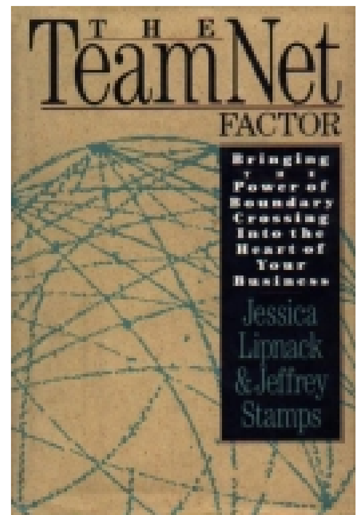
# شبكات الفرق

## اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطاق أعمالك

تأليف: جيسكا ليبناك وجفري ستامبس

**اقرأ في هذه الخلاصة:**






### مميزات الشبكات

قديماً قال أرشيمدس: "اعطني رافعة ومكاناً أقف عليه وأنا أحرك البسيطة." ونحن نقف سوياً في أماكن كثيرة ويمكننا تحريك العالم برافعة شبكة الفرق، معتمدين على محاور ارتكاز من الفرص العديدة المترابطة نستخدمها في التغيير البناء.

ستزيد "رافعة" شبكة الفرق من قدرة الناس على العمل سوياً. وعن طريق تحسين طريقة تشغيل المنظمات الأفقية الحديثة، نستكمل الوصفات التقليدية الخاصة بالتنظيم الهرمي المتدرج. وبتوفير أدوات جديدة لإدارة التغيير نعاون الناس في التعامل مع الفرص بفاعلية أكبر.

تستنفد الحلول الجزئية - للأزمات الملحة - الكثير من الوقت. وفي النهاية لن تعطي التأثير المطلوب. وذلك لأن المشكلات لا تأتي فرادى. فهي فوضوية بطبيعتها، وتظهر في تكتلات وتتشابك هنا وهناك.

ولا تعترف المشكلات بالحدود. فبينما توجد موزعة بين الأماكن والأحوال تجدها أيضاً متشابكة. ولكن بنظرة شاملة - يمكنك في النهاية الربط بين معظمها في منظمات الأعمال.

تلبي شبكات الفرق الحاجة إلى العمل بطريقة أذكى وأسرع مما نعهد، كما تتميز بمرونتها الفائقة في حل المشكلات، واكتساب ميزة تنظيمية تنافسية. إن الحاجة إلى منظمات عابرة للحدود تعتبر متوائمة مع التوسع في الإمكانات التقنية الحديثة. ومع تفجر طرق جديدة للاتصال خلال التسعينات، تزداد إنتاجية العاملين المتواجدين في أماكن متباعدة.

ميزة تنظيمية - تحققها شبكات الفرق - لجميع المنظمات بمختلف أحجامها:

* لا تستطيع اليوم أية شركة أن تعمل وحدها كل الوقت، فقد أصبح ذلك أمراً بالغ التعقيد وعالي التكلفة. ويعني ذلك الآن ضياعاً للفرص. أما غداً فسيعني الخروج من الأعمال.

* يوفر لك التنظيم المناسب بعض المزايا الفعالة: كالنفوذ الموحد للشركاء، وسرعة صانعي القرار في اتخاذه، ومرونة الروابط الإدارية والعلاقات الاختيارية.

* شبكات الفرق هي تشعبات من الفرق. وهي تشكل التنظيمات الحديثة التي تستخدمها الشركات في إنجاز أعمالها عبر الحدود - داخل المنظمة وخارجها. ولا غرو فإن شبكات الفرق تهدف أساساً إلى اجتياز الحدود.

* التعاون التنافسي هو مفتاح النجاح المستقبلي، ويحدث ذلك عندما تتعاون الشركات وتتنافس في ذات الوقت.

* تضم شبكات الفرق الناجحة القليل من الرؤساء ولكن المزيد من القادة. بينما تحد التنظيمات الهرمية المتدرجة من عدد مقاعد النفوذ، فإن شبكات الفرق تزيدها.

* تستخدم شبكات الفرق في تقليص الإجراءات وتحل محل البيروقراطية.

* شبكات الفرق بين الشركات - تعني مشاطرة المصروفات، وتجميع الكفاءات والمواهب والمزيد من الأعمال. وهذا بدوره يعني المزيد من الوظائف. وبذا تساهم شبكات الفرق في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

## عبور حدود جديدة

تجمع شبكات الفرق بين فكرتين تنظيميتين عظيمتين:

* الفرق:

حيث تعمل مجموعات صغيرة من الناس بتركيز ودافعية ومهارة لتحقيق أهداف مشتركة.

* الشبكات:

حيث ترتبط الجماعات المتباينة من الناس والجماعات بالعمل سويا وفقا لغرض مشترك.

بينما تعني شبكة الفرق "شبكة من الفرق" إلا أن الفكرتين متكاملتان، تجلب كل منهما عنصرا فريدا للأخرى، فتتضمن فكرة "الفرق" معاني الصغر واتحاد المكان، بينما تعني فكرة "الشبكات" الضخامة والانتشار.

وتضم شبكة الفرق الفكرتين معا:

* شبكة الفرق، عندما تطبق على المجموعات الصغيرة، فهي تعني فرقا أكثر ميلا للشبكات. وعندما تطبق على المجموعات الكبيرة، فهي تعني شبكات أكثر ميلا للفرق. في شبكة الفرق النموذجية يعمل الناس في فرق ذات أداء متميز على جميع المستويات، وهي شبكة تعمل كما لو كانت فرقة واحدة ماهرة ذات دافعية مشتركة للأداء. وتستخدم المنظمة شبكات الفرق داخلياً كطريقة لدعم وحدات أعمالها المتميزة، كما تستخدمها خارجياً لدعم مشاركتها مع منظمات الأعمال الأخرى. ويمكن للشركات عن طريق استخدام قدرة شبكات الفرق على عبور الحدود - تحقيق ميزة تنافسية متبادلة، بأن تنظم نفسها لاستخلاص قدرات الأفراد، وفتح أسواق جديدة، وتوسيع قاعدة المنتج والاستثمار المستقبلي.

تمثل شبكات الفرق المرنة طريقة جديدة مؤكدة لتحقيق الانتعاش الاقتصادي. لأنه بإعادة العمل إلى الشركات الصغيرة تتجدد قوى القاعدة الصناعية، وينمو قطاع الخدمات نتيجة لذلك، وتصبح مشكلة البطالة أمراً سهلاً. وكلما زاد تكاتف الشركات الصغيرة لجلب العمل، كلما استعادت شبكات الفرق المرنة مزيداً من الناس إلى العمل. والوظائف الجديدة تقلل من حجم البطالة، وتخفف من أعباء الحكومات.

وكلما زاد عائد الحكومة والمحليات، كلما تيسر المزيد من المال المخصص للتعليم. وهذا يغطي الحاجة المتزايدة للعمالة المدربة. إن رفع المستوى التعليمي لقوى العمل يعني فتح الطريق إلى وظائف افضل، والى دخل شهري أعلى، مما يعني تقليل الطلب على الخدمات الاجتماعية العامة. إن شبكات الأعمال المرنة تمنح رؤية جديدة للفرص الاقتصادية.

شبكات الفرق هي تنظيمات الاقتصاد الجديد. وهي مختلفة عن الفريق التقليدي. إذ توفر شبكات الفرق العابرة للحدود ميزة هامة عند التعامل مع سرعة التغيير، ومع الاقتصاد العالمي غير المركزي كما تنفرد بثلاث ميزات تنافسية أساسية هي: القوة، والسرعة، والمرونة.

*** القوة :**

عندما تعمل أكثر من منظمة تجاه غرض واحد تستفيد شبكات الفرق العابرة للحدود من قدرة الجزء، بالإضافة إلى قوة المجموع. وبالعمل على وفاق واحد، تتقاسم الفرق العلم والمعرفة، والمهارات والموارد وعلى الجانب الآخر من المقياس، تمتلك شركات الأعمال الصغيرة، عندما تعمل سوياً، القوة الشرائية للشركات الكبيرة ... إن في الاتحاد قوة.

*** السرعة:**

تسهل شبكات الفرق العابرة للحدود عملية اتخاذ القرارات. فيعمل العديد من القادة متخذي القرار بطريقة متوازية على مختلف أوجه المشكلة. وقد تحل بعض المكالمات الهاتفية القليلة محل خمسة عشر توقيعاً. إن التجميع السريع للموارد استجابة للفرص المتاحة هو أسلوب اليوم. وتنتشر المعلومات من خلال الاتصال الشخصي بطريقة أسرع من التي تتم عن طريق الوثائق الرسمية والمذكرات التي لا تقرأ.

*** المرونة:**

تعوق القنوات البيروقراطية الاستجابة الخلاقة للفرص، بينما تتميز شبكات الفرق بالمرونة الفائقة. فهي أكثر مرونة في تشكيلها استجابة للمتطلبات اللحظية، حيث تعتمد هذه الفرق على العديد من الروابط الشخصية القائمة بين أعضائها المتواجدين دائماً في حالة تأهب لاتخاذ أي شكل جديد.

وفي هذا فليتعاون المتنافسون!

تنافس وتعاون! لن يدوم بقاء الكثير من منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين ما لم تتوصل إلى حل لهذا التعارض الواضح، وسيحدث تغيير استراتيجي كبير في طريقة إنجاز الأعمال. وتظهر مزايا التعاون التنافسي في إنجاز الأعمال عند عدم القدرة على إنجازها على انفراد. وتحدث هذه المزايا نتيجة الإبداع وبذل قصارى الجهد والتفوق. يجمع اصطلاح "Co-opetition" بين الكلمتين المتضادتين " التعاون" و "التنافس" ويعني التعاون التنافسي - واقتراح تسميته " التعافس" اختصاراً. يتضمن "التعافس" التحرك النشط بين الاستقلالية وبين الاعتماد المتبادل. ويعبر هذا التحرك لب أسلوب التنظيم المرن الحديث الذي تحاول العديد من الشركات محاكاته، والذي يحل الآن بسرعة كبيرة محل آلة التنظيم الهرمية البيروقراطية القديمة. كما يستخدم التنظيم المرن التعاون لاجتياز الحدود بدلاً من التنافس على إزالتها. بينما نجد كلمة "المنافسة" سهلة القبول، قد تحدث كلمة "التعاون" صدمه لبعض رجال الأعمال. لذا تعتبر شبكات الفرق العابرة للحدود طريقة سهلة وسائغة للجمع بين الفكرتين يمكن للجميع تقبلها. ولعل أكبر عائق لنجاح شبكات الفرق العابرة للحدود هو الخوف من التغيير. إذ يتطلب الأمر جرأة للاعتقاد بأن العمل مع المنافسين يمثل منفعة متبادلة للمنظمة، وبأن العمل بين المجموعات في داخل الشركة أفضل لها عندما يعني ذلك أن تتنازل مجموعتك عن شئ من نفوذها.

## ما هي شبكة الفرق العابرة للحدود؟

هي مجموعة أعمال المستقبل. وهي تشمل أعضاء مستقلين ينسقون أنشطتهم طواعية واختياراً. والآن، ينخرط معظم الناس في مجموعات عابرة للحدود ربما دون إدراك لذلك. فكل عمل مشتمل على خطط واجتماعات وأنشطة مشتركة مع أفراد خارج منظمتك - موردين، أو عملاء، أو منافسين - يعتبر شبكة فرق عابرة للحدود. والتنظيمات الرسمية التي تستلزم مجموعتين أو أكثر للعمل معاً بطريقة مستمرة تعمل أيضاً بأسلوب شبكة فرق عابرة للحدود. والفكرة أن نعمل معاً دون التخلي عن أسرار تجارتنا، وأن نتشارك بانفتاح في مناطق محددة تماماً دون إغفال لأفضليتنا المميزة الفريدة، وأن نتعاون دون التقوقع داخل القاسم المشترك الأصغر لتفكيرنا.

## فرق بالداخل والخارج

تقليديا، عمل معظم الناس لشركة واحدة مع زملائهم من الموظفين. أما اليوم، فقد قلبت الحاجة إلى سرعة أكبر - ومرونة أكثر - عالم التنظيم رأسا على عقب. تتطلب الفرق والتحالفات، سواء داخل الشركات أو

## فرق دانماركية

**- بالمقاييس التقليدية - يجب أن تكون دولة صغيرة ذات اعمال تقليدية، مثل الدانمارك، أسفل قائمة الدول الأوربية اقتصادياً ، وأن تكون احدى مؤسستها العالمية مثل شركة (آسيا براون بوفاري) في حالة كساد مثل العديد من الشركات العالمية بالدول الأخرى. وأن تصبح إحدى شركاتها الصناعية الصغيرة قديمة الطراز، مثل شركة ( إري بولت)، في خبر كان . ولكن بدلا من ذلك نجحت الدانمارك في التفوق على كثير من الدول الاوروبية، ونجحت معها جميع شركاتها بما فيها (أسيابراون ) و(إري بولت ).**

**والسؤال الآن: ما الشئ المشترك بين دولة صغيرة تعدادها خمسة ملايين نسمة، وشركة عالمية ذات ٢٢٠ الف موظف منتشرين حول العالم، وشركة صناعية صغيرة ..؟ إنها جميعا تستخدم شكلا تنظيميا جديدا يتميزون بالقوة والمرونة، " شبكات الفرق" وللعلم .. فالدولة الوحيدة التي تستخدم شبكات الفرق على المستوى القومي – في العالم – هي الدانمارك، طبقت ذلك في بداية عام ١٩٨٩، فتمكنت بعد عام ونصف فقط من تحقيق فائض في ميزانها التجاري لأول مرة بعد ثلاثين عاما من عجزه. وقد اقتدت في ذلك بالنظام الذي استخدمته منظمة " إميليا-رومانيا" بشمال إيطاليا في منتصف السبعينيات**

خارجها، نوعا جديدا من التفكير لإنجاحها فمثلا احذر، أن تضرب منافسك: فمنافسو اليوم قد يصبحوا زملاء الغد. ومن المكلف جدا لأية شركة مهما بلغ حجمها أن تعمل كل شئ بمفردها. ويعني الانفراد بالعمل اليوم فقدانا للفرص. وسيعني غدا الخروج من الأعمال.

حتى تزيد من فرص أعمالك..

* كان العملاء، مجرد متلقين للمنتجات وسلبيين، فصاروا الآن جزءا من برنامج تطوير المنتج وخدمة البائع.

* مع تباطؤ التدفق النقدي، والصعوبة الشديدة في الحصول على قروض تحول الموردين إلى شركاء توجد علاقة المورد / العميل أيضا داخل الشركة، بين الإدارات ذات الاعتماد المتبادل، وداخل المجموعات التي توفر المنتجات والخدمات لبعضها. ونتواجد جميعا كزملاء وباعة وعملاء ومنافسين، كأعضاء في شبكات فرق عابرة للحدود. تسمح هذه التحالفات الجديدة للمجموعات والشركات بسرعة تشكيل وإعادة تشكيل علاقاتها لاستغلال التغير في حقائق الأعمال. ولكن لماذا يحدث ذلك؟ .. إنه يحدث لأن الأمور أصبحت أكثر سرعة وتعقيدا وعالمية. لأننا لن نتمكن من إنجاز كل شئ بمفردنا مهما كان حجمنا.

تتميز شبكات فرق الشركات الصغيرة بالآتي:

- الشراء التعاوني
- التسويق المشترك
- بحوث تعاونية
- تكافل تدريبي مشترك

قد يبدو أن في استخدام شبكات الفرق حلا لجميع مشكلات الشركات، فهي تزيد القدرة على المنافسة، والربحية، وتزيد من إتاحة الفرص الوظيفية ولكن.. أليست هذه هي نفس المشكلات التي تبتلي بها الشركات عند محاولتها الانتقال إلى هذا الأسلوب الجديد في تنفيذ الأعمال؟.. بالطبع نعم. فليست كل شبكات الفرق العابرة للحدود ناجحة.

## المبادئ الخمسة لشبكة الفرق:

- وجود هدف واضح لها.
- أعضاؤها مستقلون ولديهم الرغبة في الإنجاز.
- وجود تفاعل مستمر، وروابط جيدة بين أعضائها.
- ظهور أكثر من قائد.
- تيسر اتصالاتها مع المستويات المختلفة للتدرج القائم.

وقد لوحظ تطبيق كل مبدأ من هذه المبادئ الخمسة في كل شبكة فرق ناجحة. فشبكة الفرق يجب أن يكون لها (هدف)، وعدد ضروري من المشتركين الملتزمين (أعضاء)، وشبكة غنية من العلاقات (روابط) ، وأفراد متقلدون لمسئوليات محددة ( قادة )، وعلاقات على مستويات متعددة في البيئة المحيطة ( مستويات متفاعلة). إن العلاقة الأساسية في الأعمال تختزل في عملية تجارية تتم بين البائع والمشتري. وهي تخلق فريقا مؤقتا محاطا بتوتر التعاون والمنافسة. فكل من المشتري والبائع يتنافسان في الحصول على أفضل سعر. ويتطلب إتمام الصفقة بعض التعاون من كل منهما في عملية تبادل منفعة مشتركة. ويختلف الفريق عن المجموعة، فالفريق يضيف قيمة.. والمجموع تربط أعضاءها بأي شئ سواء كانت روابط عميقة كالتي تتميز بها الأسرة، أو سطحية كالتي توجد بين أفراد جماعة عشوائية من راكبي إحدى الطائرات. الفريق أكثر من مجرد أفراد، إنه يمتلك التآزر. وله ميزة تنظيمية.

## ديناميكية "التعافس"

تتواجد شبكات الفرق في جو من التوتر الخلاق بين ميول تنافسية وأخرى تعاونية، دائمة الانتقال والتردد بين تأكيد ذات الفرد وبين تكامل مطلوب للمجموعة ككل. ويدعم المنافسة والميل إلى تأكيد الذات مبدآن: أعضاء مستقلون، وقادة متعددون. كما يعكس التعاون والميل إلى التكامل مبدأين آخرين: غرضا موحدا، وروابط إرادية. أما المبدأ الخامس - مستويات متفاعلة - فيوازن بين القوى المتعارضة.

**تعريفات:**

**الغرض:** هو الروح الحيوية للشبكة معبرا عنه بهدف موحد ومجموعة من القيم المشتركة بين الأعضاء.

**الأعضاء:** هم الأفراد والجماعات المساهمة بإمكانات معينة لإنجاز ذلك الغرض.

**الروابط:** هي التي تصل بين أعضاء شبكة الفرق من خلال علاقات إرادية، وتفاعلات متبادلة متكررة، وروابط مادية.

**القادة:** هم الأعضاء الذين يحتفظون بالالتزامات ويعرفون كيف يتبعون غيرهم ومن يشترك منهم في اتخاذ القرارات.

**المستويات:** هي تتابع الأجزاء والكليات المكونة للشبكات الكبيرة المعقدة.

## ليس الأب بأفضل العارفين.. !!

في أداء الأعمال يتطلب عمل الكثير بالقليل التفكير بشكل مختلف. فنواة مجموعة العمل القديمة – المكونة من الرئيس والمرءوس (الأب وأفراد الأسرة) – تعتبر اليوم أحد أنواع التنظيمات العديدة. ويرى الكثيرون أن يتحلى مديرو المستقبل بميل أقل إلى الرئاسة وميل أكثر إلى المشاركة. وبذلك أصبح من السهل تقبل فكرة شبكات الفرق الأقل رئاسة وأكثر مشاركة. كما يمكن تطبيق مبادئ شبكة الفرق على جميع المستويات من المجموعات الصغيرة إلى المؤسسات، إلى المشروعات، إلى مجموعات المشروعات.

وتعكس الفرق المفوضة، وحلقات الدراسة، وفرق القمة طرقا مختلفة للمجموعات الصغيرة التي تعمل بطريقة أكثر مرونة ومسئولية. أما الفرق متعددة الوظائف، التجمعات المفوضة، والأنظمة الاجتماعية الفنية، فهي صورة لشبكة الفرق الخاصة بالمنظمات الكبرى. أما (كايزن والأسواق الداخلية وشبكات الخدمة، والشركات الأساسية فتمثل تحولا لمشروعات كاملة. أما المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، وشبكات الأعمال المرنة فهي شبكات فرق عابرة للحدود على مستوى التحالف. وما (الكيرتسو)، والتقسيمات الجغرافية الإدارية، والمجموعات الاقتصادية الضخمة إلا أمثلة لشبكات فرق واسعة النطاق. ومع بزوغ فجر قرن جديد، سيحل الناس والمهارات والعلم محل الخامات والمواد الأولية كأساس للثروة الحقيقية. فعندما تضم المناطق السياسية قيادة مبدعة متعاونة، وموارد وصناعات مختلفة، بالإضافة إلى لبنة أساسية جيدة، فإنها تصبح قائدة لأسواق العالم الجديدة.

## كيف تعمل شبكات الفرق الناجحة ..؟

تتصف المجموعات الناجحة العابرة للحدود بخصائص أي فريق متميز. فهي تستخدم الكثير من الطرق التي ينتهجها أي جهد عالي الجودة، وهي تتبع المبادئ الأساسية الخاصة بأية عملية تغيير جديدة. وما عليك إلا أن تطبق المبادئ المعروفة جيدا في تلك المجالات، وتأكد أنك ستنجح – سواء أتممت ذلك عمدا أو دون قصد. والآن احترس، فمعظم مصادر العلم عن الفرق تفترض – ضمنا – أن أعضاء الفرق يجتمعون، وأن المجموعة تشترك في مكان عمل واحد، وأنهم يعتمدون بصفة أساسية على اللقاءات العادية وجها لوجه. ولكن شبكات الفرق العابرة للحدود نادرا ما تجتمع في مكان واحد. وهذا يجعل إسهام شبكة الفرق واضحا: لأن إضافة البعد الخاص بعبور الحدود للمسافة وللاختلاف – عبر المكان والوقت والوظيفية – يقدم اتجاها جديدا تماما في الرأي. وبدمج المعرفة الحالية عن الفرق، مع الجودة، مع السرعة نضيف إلى شبكة الفرق بعدا جديدا. المجموعات الصغيرة هي أساس المجموعات الأكبر. والعالم يعمل لأن مجموعات صغيرة من الناس يجلسون سويا في النهاية ويصنعون القرارات. وعندما تتفاوض الشركات الدولية مع التحالفات العالمية، المؤثرة على قدر كبير من موارد العالم، فإنها تفعل ذلك في جماعات صغيرة. مجرد حفنة من الأفراد يجلسون بعضهم إلى بعض لاستطلاع الرأي واكتشاف الخيارات. وعلى الجانب الآخر من المقياس، عندما يجلس صغار المنتجين لمناقشة شبكة أعمال مرنة، فهم بذلك يمثلون شركات هي نفسها مجموعات صغيرة وحين يبدأ مشروع جديد في العمل، تجلس جماعة صغيرة في حجرة اجتماعات لتفهم الخطوات القادمة.

بجلوس الناس في مجموعات صغيرة عابرة للحدود، يشرعون في الأداء آليا كشبكة فرق. وشبكات الفرق من أي حجم تضم مجموعات، وفرقا من الناس بالإضافة إلى أفراد قائمين بذواتهم ( مستقلين ). فإذا اختبرت المجموعات الكبيرة عن كثب، ودققت في تفاصيلها، ستراها مجموعات صغيرة تتفاعل مع مجموعات صغيرة.

### فرق يابانية

**كايزن**: وهذا ليست فرقا انتحارية؟ بل هي فرق عمل وإدارة. فلم تبن اليابان اقتصادها على وفرة الموارد. ولم يأت تفوقها من استخدام التقنيات المختلفة. فالتقنية متاحة لجميع الأمم والدول، ومصدرها الأول هو الولايات المتحدة الأمريكية. فتفوق اليابان ينبع من مجموعة القيم السائدة التي لخصت أفكار أدار الجودة في كلمة "كايزن" وتعني: " تحسينات مستمرة تشمل كل شئ".

**كيرتسو**: وهي تحالفات أعمال عائلية تسيطر على الاقتصاد الياباني وعلى جزء حيوي من اقتصاد العالم. وهذه التحالفات تبدأ كمقدمات لأعمال مترابطة وطويلة الأجل تظهر في أماكن مختلفة مكونة لعديد من شبكات الفرق. وحين تعمل هذه الفرق معا .. تتكون التجمعات الاقتصادية الضخمة وهي نوعان:

**كيرتسو أفقي**: وتتركز مؤسساته حول استثمار بنك من البنوك.

**كيرتسو رأسي**: وتتركز في مجال التوريد، مثل شركة " تويوتا"

## فريق الجودة .. فريق الأحلام

اليوم تحض الشركات مديريها على:

- الاقتراب من العميل.

- حل المشكلات المحلية محلياً.
- تكوين وحدات أعمال صغيرة.
- إتاحة صنع القرار للمستويات الأقل.
- اللامركزية.

تؤدي هذه الوصفات والاتجاهات، بالطبع، إلى مزيد من المجموعات الصغيرة المفوضة، وإلى مزيد من المنظمات الشبكية. إن أفضل الشبكات هي التي تبدأ بفرق ثم تنمو إلى فرق داخل فرق. وتتزامل الفرق مع الجودة. فالشركات تلجأ عادة لتكوين الفرق لوضع برنامج جودة، ثم لتصميم وتنفيذ البرامج عموماً. كما تميل الشركات التي تنفذ برامج الجودة ،إلى أن تصبح منظمات قائمة على الفرق. وأحد نتائج إعادة تصميم الأعمال غالباً ما يكون بالاستخدام الدائم لأسلوب الفرق في عملية التشغيل.

تركز برامج الجودة على الأفراد كمصادر للحلول. فالمشاركة عظيمة القيمة. وعادة ما تأتي الأفكار الجيدة من أي فرد، من الأفراد الأكثر قرباً من المشكلة. أنت نفسك كنت جزءاً من مجموعات نجحت، ومن أخري لم تنج. ومن المحتمل، في أكثر من مناسبة، أن تكون قد سألت نفسك: كيف يتسنى لمثل هؤلاء القوم الأذكياء أن يفشلوا؟ وإذا حالفك الحظ، فمن المحتمل أيضا أن تخوض تجربة كنت فليها عضوا في فريق استثنائي نادر (فريق الأحلام)، حيث كل شئ ناجح في العمل. وما كان لهذا الفريق أن يصبح كذلك إلا لاهتمامه بتطبيق بعض الأفكار الأساسية.

## خمسة أسباب تؤدي إلى فشل الفريق

يكمن جوهر الشبكات في المحافظة علي توازن حركي بين الاتجاهات المؤيدة، والأخرى المعارضة. وبمعرفة ذلك يمكننا أن تعزو العديد من حالات الفشل إلى القصور الشديد أو المغالاة دون داع في تطبيق المبادئ الخمسة لشبكات الفرق وذلك على الوجه التالي:

الغرض او الهدف: من عدم توحيد المفهوم، إلى التقيد بفكر الجماعة.

الروابط: من التراخي، إلى الارتباط الزائد عن الحد.

القادة: من لا قادة، إلى لا أتباع.

المستويات: من عدم الارتباط بالأعلى، إلى عدم الارتباط بالأدنى.

## مكافحة النيران في المنظمات

تعرض فرق الإطفاء الموجودة في كل المجتمعات عبر العالم ثلاث أشكال أساسية لأنظمة العمل: المتدرج/ الهرمي، والبيروقراطي، والشبكي. وذلك لإنجاز أغراض مختلفة، وإن كانت متعلقة ببعضها:

- أثناء مكافحة النيران، تلجأ فرقة الإطفاء إلى النظام الهرمي العسكري الصارم. فعند الأزمات، تتبع الوحدة الجيدة التدريب - سلسلة القيادة. ولا وقت هناك لمناقشة. الآراء المختلفة والنيران مندلعة وخارج السيطرة.

- عند فحصها للمباني، تكون فرقة الإطفاء بيروقراطية، وينصب اهتمامها على مراجعة مدى التزام المنظمات المحلية بتطبيق القوانين والسياسات المتعلقة بالسيطرة على النيران.

- وتتخذ النظام الشبكي عندما تعمل في أغراض منع حدوث النيران. فيعمل أفراد الفرقة مع منظمات المجتمع المحلي من وسائل إعلام، وجماعات المتطوعين، والمدارس، والمستشفيات، وغيرها لنشر معلومات عن طرق التأمين ضد النيران بما يتناسب مع الظروف والمشكلات المحلية. واليوم، تستخدم المنظمات المعقدة - خاصة أو عامة أو حكومية - جميع هذه الأشكال. وكثيرا ما تفشل المنظمات نتيجة عدم قدرتها على استخدام الشكل المناسب للغرض المناسب. لقد نمت الأشكال التنظيمية الحديثة من أشكال الأمس. ونحن نعلم، بالطبع، أن الشبكة البحتة من أشكال الأمس. ونحن نعلم، بالطبع، أن الشبكة البحتة يصعب وجودها على أي مستوى. ولا يوجد شكل تنظيمي واحد يناسب كل جزء من المنظمة، بل وينطبق ذلك حتى على الأسرة.

والشبكات التي تعتبر الشكل الحديث لحياة المنظمة - والذي يبزغ الآن في كل مستوى - ليست بدعة مؤقتة ... وهي تزدهر الآن، لأن التدرجات التقليدية والبيروقراطية لا يمكنها المسايرة بشكل مناسب ... إن التعقيدات الموجودة في عالم الأعمال اليوم، تتعدى قدرات التنظيم التقليدي.

## فكر بطريقة شبكات الفرق ..

### ١ - كن واضحا:

تتشكل الفرق حول النتائج، كما تخدم العملاء ذوي الحاجات. وعندما يكون العميل جزءا طبيعيا من نتائج مستهدفة، تتكون الفرق ذات الخط العام والقدرات المختلفة في تآزر قوي، أما عند تشكيلها حول أنشطة غير مترابطة ذات نتائج مبهمة، فإنها تهدر قوتها وتفقد حيويتها. ليكن واجبك الأول وضع هدف واضح. فذلك أساسي وذو أهمية خاصة لفريق موزع عابر للحدود .. ويؤكد الهدف المشترك ارتباط الجماعة.

تحتاج شبكة الفرق إلى تعبير محفز محدد مختصر. قد لا يستلزم الأمر كتابه الهدف في عابرة رسمية، ولكن

ذلك لا يمنع من ضرورة إلمامك بما هو مطلوب من فريقك. وما لم يستطع الناس إظهار الهدف وجعله ملموساً، فإن شبكات الفرق لن تنجح.

## ٢- عميل عميلك، عميلك أيضاً

ولكن، من أين نبدأ؟ .. توفر الجودة اتجاهاً محدداً للنظر إلى الهدف. ولو لم تفعل حركة الجودة شيئاً آخر لمنظمات الأعمال الحديثة سوى استماعها لصوت العميل لكفاها ذلك. فممارسة الجودة تبدأ بتصورنا للنهاية - ألا وهي عميل المنظمة. ولن يقتصر عملاء مجموعة حسابات القبض بالمنظمة على عملاء الشركة فحسب، ولكنهم يشملون أيضاً الأشخاص داخل الشركة الذين يقومون بعمل لعملائها. يوفر العميل للمنظمة أهدافها الخارجية. وجوهر طريقة الجودة هو إشباع حاجات العميل.

وفي مناسبات عديدة، تحل حاجات العميل محل الأهداف العامة للمنظمة. والتركيز على حاجات العميل يمثل طريقا سهلا لشبكة فريقك العابر للحدود للوصول إلى أهداف مشتركة. فبنظرة عامة إلى العميل، يمكن لمجموعتك العمل جنبا إلى جنب رغم تفرقها. وحتى تتفهم عميلك تماما، يجب عليك فهم عملائه.

## ٣- من يشترك في اللعبة..؟

تشير مهمتك إلى أهمية عضويتك. بينما تحاول للوهلة الأولى إشراك كل فرد يخطر ببالك في الشبكة، إلا أن الأفضل هو أن تفكر مبدئيا بطريقة أصغر. سل نفسك السؤال الآتي: من هم الأفراد الواجب إشراكهم لإنجاز الهدف..؟

لا يلعب الأفراد دورا واحدا في الجماعة. فبمرور الوقت، يلعبون العديد من أدوار العملية فالخطوات الجديدة على طريق رحلة المجموعة تتطلب مهارات وإمكانيات مختلفة. وبوجه عام، توجد أساليب لأعضاء الفريق:

* المؤيد * المتواصل

* المشارك * المعارض

ولتفهم الحاجة إلى مختلف الأساليب، تصور فريقا مكونا من نوع واحد: كالرؤية دون العمل لمجموعة المؤيدين، أو الحديث المستمر للمتواصلين، أو الحيرة والعزلة للمشاركين، أو الشجار اللانهائي لمجموعة المعارضين

## ٤ القادة والقرارات...

تعتبر القيادة أكثر الأدوار انتشارا بين مجموعات البشر. فلكل مجموعة قادتها، لأن المجموعات تحتاج بطبيعتها إلى قادة. وهي تخلق أدوارا قيادية لأعضائها. فبينما يتم تعيين القادة في بعض المجموعات، إلا أن كل مجموعة تقوم بتنصيب قادتها الطبيعيين. قد يتفق هؤلاء القادة أحيانا، وقد يصطدمون أحيانا أخرى. وفي شبكات الفرق، لا يوجد القادة الموهوبون فقط، بل تقوم المجموعة بإيجادهم. حتى ترى القادة في شبكة فريقك العابر للحدود، حول اهتمامك من الأفراد إلى نظام المجموعة. فالنظام ككل له حاجات قيادية تسود داخل المجموعة. قد يأخذ أو يترك المسئولية واحد أو أكثر من الأعضاء ليمثل المجموعة في أوقات مختلفة. يمنح كل واحد فرصة للقيادة، وتستثمر القيادة الهدف في أفراد محددين. وعادة ما يجسم الناس الغرض باتخاذ موقف. فيجادل مختلف الناس لحاجة، أو لتقلد مسئولية، أو لتقديم عون، أو لاتخاذ إجراء، أو لحل نزاع، أو لدفع عمل، كذلك فهم يعملون متى ينتهي دورهم. فيصير مختلف الناس قادة في المواقف المختلفة.

.. في شبكات الفرق، لا تخلط بين القيادة وبين صنع القرار. فالقيادة دون منصب أو رسميات شئ فردي، بعضها على مستوى الجماعات المكونة للمجموعة، وبعضها الآخر على مستوى المجموعة فقط. وعادة يكون الرئيس هو المسئول عن صنع القرار الذي يمس المجموع. أما في شبكة الفرق، فقد يكون عمل عديد من الأفراد، يتوقف ذلك على طبيعة القرار المتخذ. إن أول مبدأ لعمل قرار شبكة الفرق هو معرفة المستوى الذي يتخذه. والمبدأ الثاني يتلخص في تكرار وتطوير وانتقاء الاختيارات متجنبين دائما تفضيل الرأي الواحد.

## ٥- درب المجموعة .. وانتبه لديناميكية الجماعة ..

في الواقع العملي، لا تكون الأهداف واضحة دائما. كما نجد العضوية ملبدة بالغيوم، والقادة يتشاجرون، والوقت يمر بينما تسيطر على الجماعات ديناميكيات، تطلب اكتساب بعضها آلاف السنين، وبعضها مازال في طور التكوين. شبكات فرق اليوم نتاج لعصر المعلومات. والمعلومات تربط بين الناس. وهذا يفسر كيف يتفرق أفراد الجماعة بينما ينجزون العمل معا، فالمعلومات جعلت العمل الموزع ممكنا. والعمل الموزع يتطلب بطبيعته اتصالات ومعلومات أكثر وضوحا. أي أن المزيد من المعلومات يحقق المزيد من العمل الموزع والمولد لمزيد من الفرق الموزعة والمحتاجة إلى مزيد من المعلومات، وهكذا دواليك. وخلافا لقاعدة نقص الموارد بالاستخدام، تميل المعلومات المستخدمة إلى التكاثر. وحيث أن الكثير من الشيء يجلب معه مشاكله، فإن الاتصالات الزائدة عن الحد قد تؤدي إلى خنق النظام. لذا يحتاج الناس والجماعات إلى طرق جديدة لجمع واستيعاب المزيد